

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU DI
MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI (MTSN) 1 LAMPUNG
BARAT**

TESIS

**Diajukan Kepada Program Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung
Untuk Memenuhi Salah Satu Tugas Guna Memperoleh Gelar Magister
Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan**



**OLEH:
ASLAMIYAH
1686131025**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
2020**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU DI
MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI (MTSN) 1 LAMPUNG
BARAT**

TESIS

**Diajukan Kepada Program Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung
Untuk Memenuhi Salah Satu Tugas Guna Memperoleh Gelar Magister
Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan**



**OLEH:
ASLAMIYAH
1686131025**

**Pembimbing I : Dr. Ahmad Fauzan, M. Pd
Pembimbing II : Dr. Jamal Fakhri, M. Ag**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
2020**

PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Aslamiyah

NPM : 1686131025

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis ini yang berjudul “**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI (MTSN) 1 LAMPUNG BARAT**” adalah benar karya asli saya, kecuali disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Bandar Lampung, Desember 2020

Yang Menyatakan

ASLAMİYAH
NPM. 1686131025

ABSTRAK

Aslamiyah. 2020. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 1 Lampung Barat Tahun 2020.

Penelitian ini bertujuan untuk; a) Menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru MTsN 1 Lampung Barat. b) Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru MTsN 1 Lampung Barat. c) Menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja guru MTsN 1 Lampung Barat. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Populasi penelitian adalah tenaga pendidik Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Lampung Barat yang berjumlah 34 orang. Seluruh anggota populasi menjadi sampel dalam penelitian ini (*total sampling*). Metode pengumpulan data yaitu angket dan dokumentasi, sedangkan analisis data menggunakan rumus product moment dengan bantuan program spss versi 21.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa berdasarkan hasil angket 34 responden dari 42 pernyataan dengan 5 opsi jawaban adalah 1) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap kinerja guru dengan r_{x2y} 0.335, $t = 5.326$, $\beta = 0.164$. 2) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru dengan $r_{x2y} = 0.629$, $\beta = 0.036$, $t = 4.147$. 3) terdapat pengaruh yang positif antara kepemimpinan Kepala Madrasah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru dengan $r_{hitung} = 0.343$, $r_{tabel} = 0.287$, $F_{hitung} = 3.595$, $\beta = 0.039$.




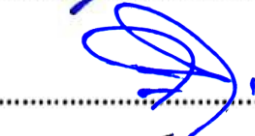
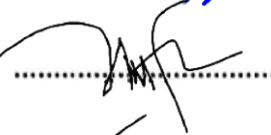
Kesimpulannya adalah apabila kepemimpinan Kepala Madrasah semakin baik maka kinerja guru juga semakin baik begitu juga sebaliknya. Untuk itu kepemimpinan Kepala Madrasah perlu ditingkatkan lagi agar kinerja guru juga meningkat. Sedangkan guru yang memiliki motivasi kerja yang baik dalam melaksanakan tugasnya maka kinerja guru semakin baik, tetapi jika guru tidak memiliki motivasi kerja yang baik dalam menjalankan tugasnya maka kinerja guru tidak baik. Kepemimpinan Kepala Madrasah dan motivasi kerja secara bersama-sama semakin baik maka kinerja guru akan semakin baik, begitu juga sebaliknya.

Kata kunci: kepemimpinan kepala madrasah, motivasi kerja, kinerja guru.

PENGESAHAN

Tesis yang berjudul: PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 1 LAMPUNG BARAT, ditulis oleh ASLAMİYAH NPM: 1686131025, telah diujikan dalam Ujian Terbuka pada Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.

TIM PENGUJI

Ketua	: Prof. Dr. H. Idham Kholid, M.Ag	
Sekretaris	: Dr. Yetri, M.Pd	
Penguji I	: Prof. Dr. Wan Jamaluddin, M.Ag	
Penguji II	: Dr. Jamal Fakhri, M.Ag	
Penguji II	: Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd	

**Direktur Program Pascasarjana
UIN Raden Intan Lampung**


Prof. Dr. H. Idham Kholid, M.Ag
NIP. 196010201988031005

Telah Lulus Ujian Terbuka Tanggal : Kamis 16 Desember 2020

PEDOMAN TRANSLITERASI

A. Transliterasi Arab-Latin

Huruf Arab	Huruf Latin	Huruf Arab	Huruf Latin
ا	Tidak dilambangkan	ض	D
ب	B	ط	T
ت	T	ظ	Z
ث	Ts	ع	'
ج	J	غ	G
ح	H	ف	F
خ	Kh	ق	Q
د	D	ك	K
ذ	Z	ل	L
ر	R	م	M
ز	Z	ن	N
س	S	و	W
ش	Sy	ه	H
ص	S	ء	,
		ي	Y

B. Maddah

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harokat dan huruf, transliternya berupa huruf dan tanda, yaitu

Harokat dan Huruf	Huruf dan Tanda
اى —	Â
ئى —	Î
ؤ —	Û

Pedoman penulisan Transliterasi ini dimodifikasi dari: Tim Puslitbang Lektur Keagamaan, *Pedoman Transliterasi Arab – Latin*, Proyek Pengkajian dan Pengembangan Lektur Pendidikan Agama, Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan departemen Agama Republik Indonesia, Jakarta, 2003.

MOTTO

...

وَعَسَى أَنْ تَكْرَهُوا شَيْئًا وَهُوَ خَيْرٌ لَكُمْ ۖ وَعَسَى أَنْ تُحِبُّوا شَيْئًا وَهُوَ شَرٌّ لَكُمْ ۖ وَاللَّهُ يَعْلَمُ وَأَنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ

Artinya: "...Boleh jadi kamu membenci sesuatu, padahal ia amat baik bagimu, dan boleh jadi (pula) kamu menyukai sesuatu, padahal ia amat buruk bagimu; Allah mengetahui, sedang kamu tidak mengetahui."

"Apabila kita gagal mencapai satu tujuan dengan satu jalan maka cobalah jalan lain karna sukses tidak hanya dengan satu jalan"

(Penulis)

PERSEMBAHAN

Segala puji dan syukur kupersembahkan bagi sang penggemang langit dan bumi, dengan rahman dan rahimNya yang terhampar melebihi luasnya angkasa raya. Dzat yang menganugerahkan kedamaian bagi jiwa-jiwa yang senantiasa merindukan ke-Maha BesaranNya.

Lantunan sholawat beriringan salam penggugah hati dan jiwa, menjadi persembahan penuh kerinduan pada sang revolusioner islam, pembangun peradaban manusia, pemimpin yang ditakuti dan disegani, sekaligus teladan umat manusia yang membawa cahaya kebenaran bagi alam semesta yakni baginda Rasulullah Muhammad SAW.

Dengan mengharap Ridho-Mu Ya ALLAH kupersembahkan karya ini untuk orang-orang yang kucintai:

1. Ayahanda Tamri, yang sangat kubanggakan dengan segenap kemampuan, usaha dan kerja keras serta do'anya yang mengiringi setiap langkahku serta yang telah memberikan semangat dalam menjalani hidup dan meraih cita-cita.
2. Ibunda Nur Wahyuni, yang sangat kucintai yang telah mengajarkan banyak hal dan doanya senantiasa mengiringi setiap langkahku dalam meniti kesuksesan.
3. Suamiku tersayang, Miftahul Fajar Choiri yang senantiasa mendukung dan mendoakan keberhasilanku.

4. Adikku tercinta Achmad Aziz Husein yang sangat kusayangi dengan penuh perhatian memberikan motivasi dan selalu mendoakanku agar tercapai cita-citaku serta menanti keberhasilanku.
5. Anakku tercinta, Muhammad Luthfi Alfasha yang menjadi obat dan semangat dalam setiap lelah.
6. Untuk semua teman-teman seperjuanganku, kebersamaan yang kita bangun selama ini telah banyak merubah hidupku.
7. Untuk mu Dosen-Dosenku semoga Allah selalu melindungimu dan meninggikan derajatmu di dunia dan akhirat, terima kasih atas bimbingan dan arahan serta ilmu yang telah diberikan semoga dapat membimbing jalan hidupku di dunia dan akhirat, amin.
8. Dan terima kasih juga Almamater UIN Raden Intan Lampung yang telah banyak memberikan pengetahuan, pengalaman sebagai bekal mengabdikan bagi Agama, Bangsa, dan Negara.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum. Wr. Wb

Segala puji kehadiran Allaah SWT atas Rahmat, Nikmat dan Taufik-Nya, sehingga dapat diselesaikannya Tesis yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Lampung Barat”. Tesis ini diajukan sebagai bagian dari tugas akhir dalam rangka menyelesaikan studi dan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Pendidikan Islam di Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.

Dengan kesadaran yang tulus penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah berpartisipasi dalam penyelesaian penelitian ini hingga terselesainya menjadi tesis. Ucapan ini penulis haturkan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Hi. Moh. Mukri, M. Ag selaku Rektor UIN Raden Intan Lampung.
2. Bapak Prof. Dr. Idham Khalid, M. Ag selaku Direktur Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.
3. Ibu Dr. Yetri, M. Pd selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam UIN Raden Intan Lampung.
4. Bapak Dr. Andi Thahir, S.Psi., M.A., Ed.D selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Pendidikan Islam UIN Raden Intan Lampung.

5. Bapak Dr. Ahmad Fauzan, M. Pd selaku pembimbing I dan Bapak Dr. Jamal Fakhri, M.Ag selaku pembimbing II yang telah memberikan bimbingannya dan petunjuk dalam penyelesaian tesis ini.
6. Ayah dan Ibu serta suami tercinta dan juga adikku tersayang yang telah memberikan motivasi dan doa yang tulus sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
7. Bapak Gunawan Susanto, M.Pd selaku Kepala MTsN 1 Lampung Barat yang telah memberi izin dan fasilitas penelitian.
8. Bapak dan Ibu Guru MTsN 1 Lampung Barat yang telah ikut berpartisipasi dalam penelitian ini.
9. Pimpinan dan Staf Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung yang telah memberikan fasilitas dalam mencari berbagai literatur selama penulis menjalankan studi.
10. Rekan-rekan mahasiswa Program Manajemen Pendidikan Islam khususnya kelas A Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dan kelemahan. Untuk itu saran dan kritik yang konstruktif akan sangat membantu agar proposal tesis ini dapat menjadi lebih baik.

Wassalamu'alaykum. Wr. Wb

Lampung Barat, Desember 2020

Penulis

Aslamiyah

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN ORISINALITAS.....	iii
ABSTRAK	iv
PENGESAHAN	v
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN	vi
MOTTO	vii
PERSEMBAHAN.....	viii
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xviii

BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah dan Batasan Masalah.....	14
1. Identifikasi Masalah	14
2. Batasan Masalah.....	15
C. Rumusan Masalah.....	15
D. Tujuan dan Kegunaan Hasil Penelitian.....	16
a. Tujuan Penelitian	16
b. Kegunaan Hasil Penelitian	16
E. Ruang Lingkup Penelitian.....	17

BAB II KAJIAN TEORITIK.....	18
A. Deskripsi Konseptual	18
1. Kinerja Guru.....	18
a. Pengertian Kinerja Guru.....	18
b. Ciri-ciri Kinerja Guru.....	23
c. Pengukuran Kinerja.....	24
d. Indikator Kinerja Guru	27
2. Kepemimpinan Kepala Madrasah	28
a. Pengertian Kepemimpinan	28

b. Kepemimpinan dalam Perspektif Islam	31
c. Indikator Kepemimpinan	37
3. Motivasi Kerja.....	40
a. Pengertian Motivasi Kerja.....	40
b. Indikator Motivasi Kerja	44
B. Hasil Penelitian yang Relevan	48
C. Kerangka Teoritik	50
D. Hipotesis Penelitian	56
E. Hipotesis Statistik	56
BAB III METODE PENELITIAN	58
A. Jenis Penelitian.....	58
B. Populasi dan Sampel	59
C. Tempat dan Waktu Penelitian	60
D. Metode Pengumpulan Data	60
1. Metode Kuesioner (Angket).....	61
2. Metode Dokumentasi	61
E. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	61
1. Variabel Penelitian	61
2. Definisi Operasional.....	62
F. Teknik Pengumpulan Data	65
G. Uji Prasyarat.....	66
1. Uji Prasyarat	66
b. Uji Validitas	67
c. Uji Reliabilitas	67
2. Uji Asumsi.....	68
a. Uji Normalitas	68
b. Uji Linearitas dan Keberartian Regresi	68
3. Pengujian Hipotesis	69

BAB IV HASIL PENELITIAN.....	72
A. Deskripsi Data.....	72
1. Data Kepemimpinan Kepala Madrasah (X_1).....	72
2. Motivasi kerja (X_2).....	75
3. Kinerja Guru (Y).....	78
B. Uji Validitas dan reliabilitas Angket.....	80
1. Kepemimpinan Kepala Madrasah.....	80
2. Motivasi Kerja.....	83
3. Kinerja Guru.....	85
C. Uji Asumsi.....	86
1. Uji Normalitas.....	86
2. Linieritas dan Keberartian Regresi.....	87
a. Pengaruh kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru.....	88
b. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru.....	89
D. Uji Hipotesis.....	91
1. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru.....	91
2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja.....	96
3. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Motivasi Kerja secara Bersama-sama Terhadap Kinerja Guru.....	100
E. Pembahasan.....	104
1. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru.....	105
2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru.....	109
3. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru.....	112
F. Keterbatasan Penelitian.....	114
BAB V PENUTUP.....	116
A. Kesimpulan.....	116

B. Implikasi.....	116
C. Saran.....	117

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Penetapan Skor Jawaban Angket Skala Likert Kepemimpinan Kepala Madrasah	64
Tabel 3.2 Penetapan Skor Jawaban Angket Skala Likert Motivasi Kerja	64
Tabel 3.3 Penetapan Skor Jawaban Angket Skala Likert Kinerja	64
Tabel 3.4 Kisi-Kisi Instrumen Kepemimpinan Kepala Madrasah, Motivasi Kerja dan Kinerja Guru.....	65
Tabel 4.1 Distribusi Frekuensi Skor Angket Kepemimpinan Kepala Madrasah	73
Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Skor Angket Motivasi Kerja.....	76
Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi Skor Angket Kinerja Guru.....	78
Tabel 4.4 Uji Validitas Angket Kepemimpinan Kepala Madrasah.....	81
Tabel 4.5 Uji Validitas Angket Motivasi Kerja	83
Tabel 4.6 Uji Validitas Angket Kinerja Guru	85
Tabel 4.7 Hasil Uji Normalitas Dengan Kolmogrov Smirnov.....	87
Tabel 4.8 Uji Linieritas Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja.....	88
Tabel 4.9 Uji Keberartian regresi Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru	89
Tabel 4.10 Uji Linieritas Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru.....	90
Tabel 4.11 Uji Keberartian Regresi Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru	90
Tabel 4.12 Uji Anova dan Koefisien Regresi Pengaruh Persepsi Guru Tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru.....	92
Tabel 4.13 Uji Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru	95
Tabel 4.14 Uji Koefisien Determinasi Sumbangan Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru.....	96
Tabel 4.15 Uji Anova dan Koefisien Regresi Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru	97

Tabel 4.16 Uji Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru	99
Tabel 4.17 Uji Koefisien Determinasi Sumbangan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru.....	100
Tabel 4.18 Uji Anova dan Koefisien Regresi Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru.....	101
Tabel 4.19 Uji Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja guru	102
Tabel 4.20 Koefisien Determinasi Sumbangan Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru.....	103
Tabel 4.21 Hasil Tiap Analisis Variabel Kepemimpinan Kepala Madrasah, Motivasi Kerja dan Kinerja Guru.....	104

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka pikir penelitian	52
Gambar 4.1 Grafik Perhitungan Klasifikasi Responden Angket Kepemimpinan	74
Gambar 4.2 Grafik Perhitungan Klasifikasi Responden Angket Motivasi Kerja	77
Gambar 4.3 Grafik Perhitungan Klasifikasi Responden Angket Kinerja	80
Gambar 4.4 Grafik Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru	94
Gambar 4. 5 Grafik Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja	98
Gambar 4.6 Pola Pengaruh Antar Variabel.....	114

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan wahana untuk meningkatkan dan mengembangkan kualitas sumber daya manusia. Melalui penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas diharapkan akan mendukung tercapainya sasaran pembangunan nasional. Pendidikan bersifat dinamis, melalui pendidikan diharapkan dapat mempertahankan atau mengembangkan nilai-nilai yang di kehendaki sesuai dengan usaha-usaha pengembangan manusia seutuhnya. Agar pembangunan pendidikan dapat berkontribusi terhadap peningkatan sumber daya manusia, terdapat 3 syarat utama yang harus diperhatikan: (1) sarana gedung, (2) buku yang memadai dan berkualitas serta (3) guru dan tenaga kependidikan yang profesional.¹ Ketiga syarat tersebut harus dipenuhi oleh setiap instansi pendidikan guna tercapainya peningkatan sumber daya manusia yang lebih baik.

Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, akan sangat tergantung pada perannya kepemimpinan. Demikian halnya kepemimpinan dalam sekolah, kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala madrasah akan sangat berpengaruh dalam menentukan arah dan kebijakan pendidikan yang dibangun. Untuk kepentingan tersebut, kepala madrasah harus mampu memobilisasi maupun memberdayakan semua potensi yang ada di organisasi, terkait dalam menjalankan

¹ E, Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional: Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*, (Bandung: Rosdakarya, 2009), h.3

berbagai program, proses, evaluasi, pengembangan kurikulum, pembelajaran di sekolah, kegiatan ekstrakurikuler, pengolahan tenaga pendidik, sarana dan prasarana, pelayanan terhadap siswa dan orang tua siswa, hubungan kepada masyarakat sampai pada penciptaan iklim sekolah yang kondusif, aman, nyaman, tertib dalam proses pembelajaran, sehingga tujuan sekolah dapat tercapai.

Kepemimpinan merupakan suatu proses yang mengandung unsur mempengaruhi, adanya kerjasama dan mengarah pada suatu hal dan tujuan bersama dalam sebuah organisasi. Karena kepemimpinan mempunyai peranan sentral dalam dinamika kehidupan organisasi. Dalam hal ini, Kepala madrasah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat tergantung pada bagaimana kecakapan dan kebijaksanaan kepala madrasah dalam memimpin suatu sekolah atau lembaga yang dinaungi. Seorang kepala madrasah harus dapat memberikan efek kepemimpinan yang kharismatik, dapat memberikan contoh, dapat menggerakkan dan mengarahkan seluruh *stakeholder* sekolah untuk dapat meraih tujuan yang ingin dicapai. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Abdul Azis Wahab sebagai berikut: “Kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan seseorang yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan dan kalau perlu memaksa orang atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah

ditetapkan”² Kemampuan seorang Kepala madrasah dalam memimpin sangat berpengaruh dalam meningkatkan kerja guru maupun meningkatkan dan menciptakan proses pembelajaran yang tepat guna (efektif) dan tepat sasaran. Artinya seorang kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan akan menghadapi tanggung jawab yang berat, untuk itu ia harus memiliki persiapan memadai, baik mental maupun psikologis dalam mengemban tugasnya, terutama dalam menghadapi segala permasalahan dan tantangan yang dihadapi untuk menciptakan dan memberikan kenyamanan bagi guru dan siswa di sekolah.

Kepala madrasah sebagai pimpinan tertinggi yang sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan sekolah harus memiliki kemampuan administrasi, memiliki komitmen tinggi, dan luwes dalam melaksanakan tugasnya. Kepemimpinan kepala yang baik harus dapat mengupayakan peningkatan kinerja guru melalui program pembinaan kemampuan tenaga kependidikan. Kepala madrasah harus mempunyai visi dan misi, serta strategi manajemen pendidikan secara utuh berorientasi kepada mutu.³ Kepala madrasah harus mempunyai kepribadian atau sifat-sifat dan kemampuan serta keterampilan-keterampilan untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan. Selain itu, seorang kepala madrasah juga harus mengelola sarana penunjang kegiatan belajar mengajar, demi tercapainya lulusan yang berorientasi kepada kemampuan dan kualitas peserta didiknya. Mutu proses pembelajaran mengandung makna bahwa kemampuan sumber daya sekolah mentransformasikan multijenis masukan dan situasi untuk mencapai derajat nilai

² Abdul Azis Wahab, *Anatomi Organisasi Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung, Alfabeta, 2008) . h. 132

³ Mulyasa, *Op.cit.*, h. 25

tambah tertentu bagi peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenis jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu.⁴

Kepala madrasah sebagai pimpinan di sekolah merupakan penentu keberhasilan atau kegagalan sekolah. Keberhasilan ditentukan oleh kapasitas belajarnya untuk menguasai ilmu pengetahuan dan menerapkan ilmu pengetahuannya dalam keterampilan yang terbaik untuk mengarahkan dan mendorong kekuatan siswa, guru, staf, dan orang tua agar semua bergerak dan berusaha kuat untuk mencapai tujuan. Pemahaman kepala madrasah perlu terus dikembangkan untuk lebih memahami profil lulusan yang diharapkan, mengarahkan sumber daya pendidik untuk memfasilitasi siswa belajar secara optimal dengan standar yang selalu ditingkatkan dari waktu ke waktu. Pimpinan sekolah yang berhasil adalah yang mampu menampilkan dirinya sebagai model diri yang berkembang, menjadi teladan bagi guru, siswa dan yang lainnya serta mampu berkomunikasi dan beradaptasi dengan perubahan.

Dalam kepemimpinan kepala madrasah, guru perlu ikut terlibat dalam penilaian kepala madrasah, guru juga perlu mampu berinteraksi dengan kepala madrasah sebagai atasannya, dalam konteks ini harus ada timbal balik antara pemimpin dengan bawahannya demi meningkatkan kualitas sekolah yang dipimpinnya dan terutama iklim organisasi yang harmonis. Guru harus mampu memberi penilaian kepada sekolah jika terjadi sesuatu hal yang dirasa akan merugikan sekolah, adakalanya kepala madrasah salah dalam mengambil

⁴ Danim Sudarwan, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala madrasah*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2007), h. 53

keputusan dan pada saat itulah guru juga harus mampu terlibat dalam pengambilan keputusan tersebut. Sebagai seorang pemimpin yang baik kepala madrasah harus mampu menerima penilaian dari bawahannya yakni guru, sejauh penilaian tersebut bersifat objektif dan membangun.

Suatu organisasi apapun bentuknya tentu akan berhadapan dengan kinerja atau *performance*. Berhasil atau gagal nya sebuah organisasi akan tergambar dari tingkat pencapaian kinerja organisasi itu sendiri. Dengan demikian, apabila kinerja organisasi tersebut baik maka berdampak baik pula pada pencapaian tujuan dibentuknya organisasi tersebut. Sedangkan apabila kinerja organisasi tersebut buruk maka akan berdampak buruk pada citra dan pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh sebab itu organisasi harus sungguh-sungguh memberikan perhatian pada hal-hal yang menyangkut kinerja, baik kinerja guru maupun kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kinerja merupakan hasil kerja suatu organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan strategis, kepuasan pelanggan dan kontribusinya terhadap lingkungan strategis.⁵ Selain itu, kinerja juga diartikan sebagai *outcome* hasil kerja keras organisasi dalam mewujudkan tujuan strategis yang ditetapkan organisasi, kepuasan pelanggan serta kontribusinya terhadap perkembangan ekonomi masyarakat.⁶

⁵ Aldon, *Strategic Management*, (Bandung: Alfabeta, 2006) , h. 19.

⁶ Ismail Solichin, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Erlangga, 2009), h. 42

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ

عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: "Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan". (QS. At Taubah:105)

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain ke arah keefektifan (*effectiveness*) kerja adalah motivasi. Bahkan motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja menurut Model Vromian menitikberatkan ke dalam dua faktor yaitu kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*). Yang berarti bahwa rendahnya salah satu komponen akan menghasilkan prestasi kerja yang rendah pula dan juga kinerja yang rendah merupakan hasil dari motivasi dan kemampuan yang rendah.⁷

Ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebutnya faktor *higiene* (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator (faktor intrinsik). Faktor *higiene* memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk di

⁷ E Mulyasa, *Menjadi Kepala madrasah Profesional* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), h. 136.

dalamnya adalah hubungan antarmanusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya, sedangkan faktor motivator memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk di dalamnya adalah prestasi (*achievement*), pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan, dan sebagainya. Dorongan dan penghargaan merupakan dua sumber motivasi yang efektif diterapkan oleh kepala madrasah.

Tenaga kependidikan, terutama guru, merupakan jiwa dari madrasah. Karena tugas guru adalah tugas profesional yang harus dikerjakan dengan kompetensi khusus yaitu kompetensi mengajar (*teaching competencies*), kompetensi kepemimpinan (*leadership competencies*), dan kemampuan memberikan dukungan (*support competencies*).⁸ Oleh karena itu, peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kinerja, hubungan kerja sampai pada imbal jasa, merupakan garapan penting bagi kepala madrasah.

Sukses atau tidaknya suatu organisasi mencapai tujuan yang telah ditentukan sangat tergantung atas kemampuan pimpinannya untuk menumbuhkan iklim kerja sama agar dengan mudah dapat menggerakkan sumber daya manusia yang ada, sehingga pendayagunaannya dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

Kepemimpinan dengan menggunakan pendekatan perilaku kepemimpinan digunakan untuk menentukan apa yang dilakukan oleh pemimpin yang efektif, bagaimana mereka mendelegasikan tugas, bagaimana mereka berkomunikasi,

⁸ *Ibid.* h. 193.

bagaimana mereka menjalankan tugasnya, dan sebagainya. Kepala madrasah memiliki peran yang kuat dalam mengoordinasikan, menggerakkan, dan menyalurkan semua sumber daya pendidikan yang tersedia di madrasah.

Berdasarkan fakta di lapangan dan hasil pra survey yang dilakukan peneliti di MTs Negeri 1 Lampung Barat, peneliti melakukan wawancara dengan kepala madrasah dan beberapa guru senior. Mereka mengatakan bahwa dengan seringnya pergantian kepemimpinan kepala madrasah menimbulkan persepsi yang berbeda-beda di antara para guru. Guru sering membanding-bandingkan kepala madrasah yang satu dengan yang lainnya dan tingkat ketaatan guru terhadap kepala madrasah menurun. Hal ini didasarkan atas banyaknya keputusan dari kepala madrasah yang sering diabaikan. Permasalahan yang terjadi pada menurunnya kinerja dan produktivitas guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Lampung Barat disebabkan oleh kepemimpinan kepala madrasah yang terlalu cepat bergantiannya, dalam hal ini rotasi pergantian kepemimpinan kepala madrasah yang dilakukan terlalu cepat dan rendahnya motivasi kerja beberapa guru yang cenderung dibiarkan berakibat pada terjadinya disharmoni di dalam organisasi yang berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Padahal, kinerja dan produktivitas guru dalam mengajar merupakan kunci utama terjadinya kualitas proses pembelajaran.

Selain itu, berdasarkan hasil pra-survey yang penulis lakukan terhadap siswa mengenai kinerja guru, mencakup beberapa indikator instrumen penilaian kinerja guru yang terdiri empat kompetensi utama meliputi: kompetensi pedagogik,

kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial di MTs Negeri 1 Lampung Barat, ditemukan bahwa masih terdapat kesenjangan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Lampung Barat. Pada kompetensi pedagogik, ditemukan bahwa mayoritas guru masih cenderung menggunakan metode pembelajaran tradisional dan kurang variatif dalam mengembangkan metode pembelajaran yang variatif. Sementara pada kompetensi kepribadian, sebagian besar siswa memiliki persepsi bahwa masih terdapat guru-guru yang belum terbuka menerima kritik dari siswa serta belum memberikan kesempatan yang sama kepada setiap siswa untuk berpartisipasi aktif dalam pembelajaran. Pada kompetensi profesional, menurut siswa, guru kurang terampil dalam menggunakan media-media pembelajaran yang tepat dan sesuai dengan materi yang diajarkan. Sementara pada kompetensi sosial, menurut siswa masih terdapat guru yang belum bertindak secara adil dalam memperhatikan kebutuhan belajar masing-masing siswa.

Selain itu, rendahnya motivasi kerja guru dalam hal disiplin waktu, menegakkan aturan, sikap dan mengajar memberikan pengaruh terhadap kinerja guru disekolah. Hal ini terlihat dari data yang diperoleh penulis dari kepala sekolah melalui hasil finger print. Sebagian guru datang terlambat ke sekolah dan terlambat saat memulai pembelajaran, keluar diawal waktu saat KBM berjalan padahal waktu KBM belum selesai dan tidak menyiapkan perangkat pembelajaran sehingga saat jam mengajar terkesan terburu-buru dan dadakan karena hanya

mengandalkan buku pegangan guru. Hal ini mengakibatkan kurangnya kreatifitas dalam mengajar, sehingga proses pembelajaran terkesan monoton.

Guru mempunyai fungsi yang sangat kompleks dalam upaya pencapaian tujuan pendidikan, di antaranya guru berfungsi sebagai pendidik, pengajar, pembimbing, dan pelatih. Guru yang merasa senang dalam melaksanakan tugas-tugasnya, ia akan lebih berusaha memperoleh hasil yang maksimal dengan semangat yang tinggi, serta selalu berusaha mengembangkan dirinya. Hal ini dikarenakan tercapainya tujuan pendidikan serta berhasilnya siswa dalam belajar sangat dipengaruhi oleh guru itu sendiri. Oleh sebab itu guru harus mempunyai motivasi yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya. Dari fungsinya tersebut guru diharuskan bisa melaksanakan tugasnya dengan baik di dalam mendidik, mengajar, membimbing dan melatih siswa. Untuk bisa menjalani itu guru harus memiliki motivasi yang tinggi.

Apabila motivasi kerja guru menurun tugas dan tanggung jawabnya tidak terlaksana dengan baik. Hal ini akan berdampak terhadap kelancaran proses belajar mengajar, oleh karena itu motivasi kerja guru mempunyai peranan yang penting dalam mencapai tujuan pendidikan.

Berdasarkan hasil pengamatan penulis, disimpulkan bahwa gejala rendahnya motivasi kerja guru di MTs Negeri 1 Lampung Barat ditandai oleh fenomena-fenomena di lapangan yaitu: (1) adanya guru yang kurang menekuni tugas yang telah di berikan, seperti jarang masuk dan meninggalkan tugas tanpa izin; (2) adanya guru yang kurang semangat dalam melaksanakan tugas, seperti

pulang bekerja sebelum waktunya dan masuk jika hanya ada tugas mengajar, (3) masih adanya guru yang rendah keinginannya dalam melaksanakan tugas, seperti masih adanya guru yang datang terlambat kesekolah; (4) rendahnya tanggung jawab guru dalam melaksanakan tugas, dimana adanya guru yang tidak mampu menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya dengan baik seperti tidak piket.

Kinerja atau *performance* yang disebut juga dengan prestasi kerja diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan, dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Masalah kinerja selalu mendapat perhatian dalam manajemen karena sangat berkaitan dengan produktivitas lembaga atau organisasi dalam bentuk madrasah.

Guru merupakan salah satu penentu keberhasilan pendidikan dan dianggap sebagai orang yang berperan penting dalam pencapaian tujuan pendidikan yang merupakan pencerminan mutu pendidikan. Keberadaan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya tidak lepas dari pengaruh faktor internal maupun faktor eksternal yang membawa dampak pada perubahan kinerja guru. Kinerja guru dinilai sebagai kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Kinerja dikatakan baik dan memuaskan apabila tujuan yang dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Kinerja guru merupakan hasil kerja dan kemajuan yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Kinerja yang baik itu diantaranya terlihat dari guru yang ingin hadir ke sekolah dan rajin dalam mengajar, guru mengajar dengan sungguh-sungguh menggunakan rencana pelajaran, guru

mengajar dengan semangat dan senang hati, menggunakan metode yang bervariasi sesuai dengan materi pelajaran, melakukan evaluasi pengajaran dan menindak lanjuti hasil evaluasi. Kinerja guru yang tinggi ini akan banyak memberikan pengaruh yang kuat terhadap keberhasilan peserta didik dalam mencapai tingkat kompetensinya. Namun demikian, kinerja guru juga disangkutpautkan dengan kepemimpinan kepala madrasah, komunikasi antar sesama guru dan kepala madrasah dapat dikatakan kurang berjalan dengan baik, kepala madrasah kurang memberikan motivasi yang penuh terhadap guru sehingga terkadang guru masih enggan untuk mengembangkan tingkat profesionalitasnya. Dengan kondisi seperti ini, otomatis akan terjadi pergeseran peran guru dalam proses pengembangan potensi peserta didik, yakni guru hanya sebagai pembekal informasi bagi peserta didik. Hal ini tidak terlepas dari pengaruh kepemimpinan kepala madrasah dalam menjalankan kepemimpinannya.

Berdasarkan kajian di atas dapat ditarik suatu keterkaitan yang saling memengaruhi, bahwa kepemimpinan kepala madrasah yang mampu mengoordinasikan, menggerakkan, dan menyalurkan semua sumber daya pendidikan yang tersedia di madrasah serta kemampuan menerapkan strategi yang tepat dalam memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan akan berpengaruh pada kinerja guru dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Dengan kata lain kepala madrasah yang mampu memberi dorongan dan motivasi yang tepat akan dapat menggerakkan para guru untuk mencapai kinerja yang maksimal.

Produktivitas kerja atau kinerja guru akan baik, bila didukung oleh suasana iklim sekolah yang nyaman, kondusif dan kompetitif. Situasi ini mendorong guru lebih bergairah, termotivasi dan memberikan kinerja yang baik dalam mengajar. Bila suasana iklim sekolah tidak mendukung, seperti kepemimpinan kepala madrasah bersikap acuh terhadap guru yang rajin dan yang malas, guru sering mangkir atau datang terlambat, mengurangi jam mengajar kepada siswa, hal ini akan berdampak pada pekerjaan atau kinerja guru yang menurun. Hal ini sebagaimana yang diungkap oleh Robbins "...karyawan tidak loyal, karyawan mengabaikan seperti mangkir atau datang terlambat, mengurangi kualitas dan kuantitas kerja serta tingkat kesalahan pekerjaan meningkat, pada akhirnya berdampak pada kinerja yang menurun."⁹ Untuk menghindari hal ini perlu adanya kepemimpinan kepala madrasah yang mampu menciptakan sikap guru yang baik, tingkat motivasi kerja yang positif dan kinerja guru yang meningkat. Penciptaan tersebut akan terealisasi bila kepemimpinan kepala madrasah yang diterapkan tepat dan cocok untuk iklim di sekolah. Sehingga diharapkan dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman di sekolah sehingga sikap guru, motivasi kerja guru dan kinerja guru akan tampak baik dan positif untuk kegiatan proses pembelajaran di sekolah.

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di MTs Negeri 1 Lampung Barat".

⁹ Stephen P. Robbins. *Organizational Behavior*. (San Diego State University: Prentice Hall, 2001) h. 14

B. Identifikasi Masalah dan Batasan Masalah

1. Identifikasi Masalah

Bertolak dari pendekatan dan hasil orientasi pada latar belakang masalah dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut:

- a. Banyaknya beban tugas administratif kepala madrasah menyebabkan kurang fokusnya kepala madrasah dalam pengawasan pelaksanaan program sekolah.
- b. Kemampuan manajerial kepala madrasah yaitu perencanaan, pegarahan, pengawasan dan evaluasi masih rendah
- c. Kurangnya partisipasi guru di dalam memberikan masukan kepada kepala madrasah di dalam membuat perencanaan sekolah.
- d. Adanya perbedaan motivasi yang dimiliki tiap-tiap guru dan lingkungan kerja sehingga kualitas kinerja guru di sekolah akan berbeda-beda pula.
- e. Masih adanya guru dalam mengajar hanya memeberikan tugas dan mencatat saja kepada siswa tanpa memberikan penerangan terlebih dahulu.
- f. Masih adanya guru dalam melaksanakan tugasnya tidak dilandasi rasa tanggung jawab.
- g. Masih terdapat guru yang sering tidak datang tanpa memberikan keterangan dan datang tidak tepat waktu.
- h. Kinerja guru dalam pengembangan instrumen penilaian hasil belajar masih rendah.

2. Batasan Masalah

Berbagai permasalahan yang dihadapi dalam dunia pendidikan sangatlah kompleks. Salah satunya adalah manajemen kepemimpinan sumber daya manusia. Permasalahan-permasalahan ini perlu mendapat tanggapan dan solusi. Dalam tesis ini penulis hanya membatasi masalah pada ruang lingkup kecil yaitu mengenai kinerja guru di MTs Negeri 1 Lampung Barat. Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja guru diantaranya kepemimpinan kepala madrasah, kompetensi, kompensasi dan motivasi kerja. Namun dalam penelitian ini penulis membatasi masalah kinerja guru yang dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru MTs Negeri 1 Lampung Barat?
2. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru MTs Negeri 1 Lampung Barat?
3. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja guru MTs Negeri 1 Lampung Barat?

D. Tujuan dan Kegunaan Hasil Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di MTs Negeri 1 Lampung Barat. Sedangkan tujuan khusus dari penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru di MTs Negeri 1 Lampung Barat.
- b. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja guru di MTs Negeri 1 Lampung Barat.
- c. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi terhadap kinerja guru di MTs Negeri 1 Lampung Barat.

2. Kegunaan Hasil Penelitian

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Manfaat Teoritis

Kegiatan penelitian ini akan menjadikan pengalaman yang bermanfaat untuk melengkapi pengetahuan yang diperoleh dibangku kuliah dan peneliti mendapat jawaban yang kongkrit tentang suatu masalah yang berkaitan dengan judul penelitian.

- b. Manfaat Praktis

1. Bagi kepala madrasah, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai input bagi pimpinan dalam menentukan kebijakan yang berhubungan dengan kepemimpinan kepala madrasah.
2. Bagi guru, diharapkan dapat meningkatkan pemahaman yang baik tentang kepemimpinan kepala madrasah, meningkatkan motivasi kerja dan kinerja yang dimiliki guru.
3. Bagi peneliti, menambah wawasan dan informasi mengenai teori kepemimpinan, motivasi dan kinerja untuk penelitian selanjutnya dalam mengkaji masalah yang sama dimasa mendatang.

E. Ruang Lingkup Penelitian

Dalam penelitian ini penulis membatasi ruang lingkup penelitian yang terbagi menjadi 3 (tiga), 2 (dua) variabel bebas dan 1 (satu) variabel terikat. Dua variabel bebas yaitu kepemimpinan kepala madrasah (X_1) dan motivasi kerja (X_2) sedangkan satu variabel terikat yaitu kinerja guru (Y).

BAB II

KAJIAN TEORITIK

A. Deskripsi Konseptual

1. Kinerja Guru

a. Pengertian Kinerja Guru

Salah satu keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan khususnya di MTs Negeri 1 Lampung Barat, banyak ditentukan oleh kinerja guru, untuk itu guru dituntut untuk memiliki konsep kinerja yang maksimal dalam mencapai tujuan sekolah yang efektif dan efisien. Robbin menjelaskan bahwa kinerja atau unjuk kerja adalah pencapaian/prestasi seorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.¹⁰ Sementara itu, Wekley dan Yukl menyatakan bahwa “kinerja dan *performance* berarti berprestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau penampilan kerja”.¹¹ Sedangkan Timpe menyebutkan bahwa “kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya”.¹² Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja seseorang dalam melaksanakan tugasnya.

Secara definitif Bernadine dan Russel mengemukakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang

¹⁰ Stepen Robbin, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Indeks, 2006), h. 102

¹¹ Kenneth, N. Wekley dan Gary, A Yukl, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Perusahaan*, Alih Bahasa: M. Shobarudin, (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), h. 3

¹² Timpe, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2005), h. 3

dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Menurut Mangkunegara dalam Sulistiyani dan Rosidah mendefinisikan kinerja adalah hasil kerja yang secara berkualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sulistiyani dan Rosidah menyatakan kinerja merupakan kombinasi kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.¹³

Menurut Prawirosentoso, kinerja atau *performance* adalah usaha yang dilakukan dari hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika.¹⁴

Keberhasilan lembaga pendidikan tidak terlepas dari kinerja guru, karena seluruh kegiatan belajar mengajar mengajar langsung berinteraksi pada siswa sehari-hari. Apabila kinerja guru baik maka kualitas pendidikan akan baik dan apabila kinerja guru rendah maka kualitas pendidikan yang dihasilkan rendah pula. Guru banyak memiliki tugas, baik yang terkait dengan kedinasan maupun diluar kedinasan. Selain itu guru di lingkungan masyarakat tetap dibebani oleh wali murid turut mengawasi dan membimbing siswa.

¹³ Rosidah dan Sulistiyani, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: PT Grafindo Persada, 2003), h. 223

¹⁴ Usman Husaini, *Manajemen Teori Praktek dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 457

Di Indonesia ditetapkan ada sepuluh kompetensi yang harus dimiliki oleh guru sebagai *instructional leader* yaitu: 1) memiliki kepribadian ideal sebagai guru, 2) penguasaan landasan kependidikan, 3) menguasai bahan pengajaran, 4) kemampuan menyusun program pengajaran, 5) kemampuan melaksanakan program pengajaran, 6) kemampuan menilai hasil dan proses belajar mengajar, 7) kemampuan menyelenggarakan program bimbingan, 9) kemampuan bekerjasama dengan sejawat, 10) kemampuan menyelenggarakan penelitian sederhana untuk keperluan pengajaran.¹⁵

Kinerja merupakan hasil kerja suatu organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan strategik, kepuasan pelanggan dan kontribusinya terhadap lingkungan strategi. Bernadine, Kane dan Johnson mendefinisikan kinerja sebagai *outcome* hasil kerja keras organisasi dalam mewujudkan tujuan strategik yang ditetapkan organisasi, kepuasan pelanggan serta kontribusinya terhadap perkembangan masyarakat. Secara sepintas kinerja diartikan dapat diartikan sebagai perilaku berkarya, berpenampilan atau hasil karya. Oleh karena itu, kinerja merupakan bentuk bangunan yang multi dimensional, sehingga cara mengukurnya sangat bervariasi tergantung pada banyak faktor.¹⁶

Secara umum kinerja guru dipengaruhi dua faktor, yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal yaitu berasal dari dalam guru itu sendiri yang meliputi aspek psikis, fisik, pendidikan, status, dan lain sebagainya. Sedangkan faktor

¹⁵ Depdikbud, *Petunjuk Proses Belajar Mengajar*, (Jakarta: Dirjendikdasmen, 1990), h. 91

¹⁶ Akdon, *Strategic Management*, (Bandung: Alfabeta, 2006), h. 166

eksternal yaitu yang berasal dari luar diri guru itu sendiri, yang meliputi lingkungan kerja sehingga kedua faktor tersebut akan berpengaruh pada etos kerja.

Beberapa hal penting berikut akan dapat meningkatkan kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya; (1) sikap kooperatif dan suka membantu; (2) kooperatif dan persuatif orang tua murid; (3) fasilitas yang memadai; (4) minat murid terhadap pelajaran sekolah; (5) murid yang sopan; (6) supervisi membantu; (7) sekolah terorganisir dengan baik; dan (8) kebijakan yang terformulasi dengan baik dari sekolah.¹⁷

Di sisi lain terdapat juga faktor-faktor yang dapat menurunkan kinerja guru, yaitu: (1) kurangnya pembebasan dari kontrak dengan murid sepanjang hari; (2) tugas-tugas administrasi; (3) kurangnya kerja sama dan dorongan dari kepala sekolah; (4) bangunan sekolah kurang memadai; (5) kurangnya kerja sama dengan staf; (6) beban mengajar berlebihan; (7) gaji rendah; dan (8) kurang lengkapnya fasilitas kerja.¹⁸

Menurut Robbins, kinerja merupakan pengukuran terhadap hasil kerja yang diharapkan berupa sesuatu yang optimal. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :¹⁹

a. Iklim organisasi

¹⁷ Supriati, *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Upah Insentif dan Beban Mengajar terhadap Motivasi Kerja Guru di SD 02 Pasuruan*. (Tesis, Universitas Wijaya Putra, 2003), h. 37.

¹⁸ Ibid., hlm. 38.

¹⁹ Robbins, S. dan Judge, T. *Perilaku Organisasi*. (Jakarta: Penerbit Salemba Empat. 2008) h. 121

Iklim kerja dalam suatu organisasi sangatlah penting bagi pimpinan untuk memahami kondisi organisasi, karena ia harus menyalurkan bawahan sehingga mereka dapat mencapai tujuan pribadi dan tujuan organisasi. Dengan adanya iklim kerja yang kondusif, maka hal itu akan mempengaruhi kinerja karyawan.

b. Kepemimpinan

Peranan pemimpin harus mampu dan dapat memainkan peranannya dalam suatu organisasi, pemimpin harus mampu menggali potensi – potensi yang ada pada dirinya dan memanfaatkannya di dalam unit organisasi.

c. Kualitas pekerjaan

Pekerjaan yang dilakukan dengan kualitas yang tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan. Penyelesaian tugas yang terdalkan, tolok ukur minimal kualitas kinerja pastilah dicapai

d. Kemampuan kerja

Kemampuan untuk mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya termasuk membuat jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja seorang karyawan.

e. Inisiatif

Inisiatif merupakan faktor penting dalam usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan. Untuk memiliki inisiatif dibutuhkan pengetahuan serta ketrampilan yang dimiliki para karyawan dalam usaha untuk meningkatkan hasil yang dicapainya.

f. Motivasi

Motivasi ini merupakan subyek yang penting bagi pimpinan, karena menurut definisi pimpinan harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Pimpinan perlu memahami orang - orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.

g. Daya tahan/ kehandalan

Apakah karyawan mampu membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya. Sebab akan mempengaruhi ketepatan waktu hasil pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang karyawan.

h. Kuantitas pekerjaan

Pekerjaan yang dilakukan karyawan harus memiliki kuantitas kerja tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan. Dengan memiliki kuantitas kerja sesuai dengan yang ditargetkan, maka hal itu akan dapat mengevaluasi kinerja karyawan dalam usaha meningkatkan prestasi kerjanya.

i. Disiplin kerja

Dalam memperhatikan peranan manusia dalam organisasi, agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan diperlukan adanya kedisiplinan yang tinggi sehingga dapat mencapai suatu hasil kerja yang optimal atau mencapai hasil yang diinginkan bersama.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu motivasi, kepemimpinan, fasilitas kerja dan sebagainya. Namun yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah motivasi kerja dan kepemimpinan kepala madrasah. Motivasi akan timbul dalam diri guru apabila ada perhatian, kesesuaian, kepercayaan dan kepuasan yang diberikan kepala madrasah, serta komunikasi yang lancar antara guru dan kepala madrasah dan guru dengan guru, sehingga kondisi tersebut dapat meningkatkan kinerja.

Berdasarkan uraian-uraian di atas dapat disintesiskan bahwa kinerja guru adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang guru dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab dan tugas yang diberikan. Hal ini tercermin pada intensitas seseorang dalam hal ini adalah guru sehubungan dengan tugas dalam proses belajar.

b. Ciri-Ciri Kinerja Guru

Menurut Wisnu Sanjaya bahwa “Guru sering dianggap sebagai sosok yang memiliki kepribadian ideal. Karena itu, pribadi guru sering dianggap sebagai model atau panutan (yang harus digugu dan ditiru)”²⁰.

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ
وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

Artinya: “Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah” (QS. Al. Ahzab:21)

²⁰ Wisnu Sanjaya, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2008), h.18

Dari ayat dan pendapat di atas dapat dijelaskan bahwa guru sebagai pendidik profesional mempunyai citra yang baik yang layak menjadi panutan atau teladan bagi sekelilingnya terutama bagi siswa. Guru harus meningkatkan pelayanannya, meningkatkan pengetahuannya, memberi arahan dan dorongan kepada anak didiknya sebagaimana cara guru berpakaian dan berbicara serta cara bergaul baik dengan siswa, teman-temannya serta anggota masyarakat.

Agar guru dapat melaksanakan fungsinya, maka harus mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

1. Mempunyai penguasaan ilmu yang harus diajarkan kepada siswa.
2. Memiliki kemampuan mengajar, meliputi perencanaan, pelaksanaan mengajar dan efisiensi, guru perlu menciptakan suasana belajar yang memungkinkan siswa semangat belajar, dengan cara membina hubungan kepercayaan satu sama lain.
3. Minat mengajarkan ilmunya kepada siswa. Jika guru mempunyai minat besar untuk mengajar, maka akan selalu berusaha untuk meningkatkan efektivitas mengajarnya.²¹

Karena itu guru yang teladan dituntut agar selalu meningkatkan pengetahuan, kemampuan dalam pelaksanaan tugas profesinya, ia harus peka terhadap perubahan-perubahan yang terjadi khususnya dalam bidang pendidikan dan pengajaran, dan pada masyarakat pada umumnya. Guru dapat mengikuti perkembangan sehingga ia harus lebih dahulu mengetahuinya dari pada siswa dan masyarakat pada umumnya.

c. Pengukuran Kinerja

²¹ *Ibid*, h. 66

Adapun hal-hal yang berkaitan dengan pengukuran kinerja (*performance*), seperti yang dikemukakan oleh Gomes bahwa terdapat tiga kriteria pengukuran performansi, yaitu: Pengukuran berdasarkan hasil akhir (*result-based performance evaluation*), pengukuran berdasarkan perilaku (*behavior-based performance evaluation*), dan pengukuran berdasarkan *judgment* (*judgment-based performance appraisal/evaluation*).²²

Pengukuran berdasarkan hasil, mengukur kinerja berdasarkan pencapaian tujuan organisasi atau mengukur hasil-hasil kerja saja, dan pengukuran berdasarkan *judgment*. Tujuan organisasi ditetapkan oleh pihak manajemen atau kelompok kerja, kemudian karyawan dipacu dan dinilai performanya berdasarkan seberapa jauh karyawan mencapai tujuan-tujuan yang sudah ditetapkan. Kriteria pengukuran ini mengacu pada konsep *Management by Objective* (MBO). Keuntungan pengukuran kinerja karyawan ini adalah adanya kriteria-kriteria dan target kinerja yang jelas dan secara kuantitatif dapat diukur. Namun demikian, kelemahan utama adalah dalam praktek kehidupan organisasi, banyak pekerjaan yang tidak dapat diukur secara kuantitatif sehingga dianggap mengabaikan dimensi-dimensi kinerja yang sifatnya non kuantitatif.²³

Kinerja secara operasional diukur dengan menggunakan 10 indikator yaitu: pengetahuan dalam pekerjaan, kemampuan dalam pekerjaan, keterampilan dalam bekerja, sikap terhadap pekerjaan, semangat terhadap pekerjaan, kesempatan

²² FC Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2009), h. 137

²³ Ibid., h. 71

terhadap pekerjaan, dorongan terhadap pekerjaan, kualitas dari pekerjaan, hasil produksi, dan kemampuan berinteraksi.²⁴

Firman Allah dalam Al Quran surat Al A'raf ayat 39

وَقَالَتْ أُولَاهُمْ لِأُخْرَاهُمْ فَمَا كَانَ لَكُمْ عَلَيْنَا مِنْ فَضْلٍ فَذُوقُوا الْعَذَابَ بِمَا كُنْتُمْ تَكْسِبُونَ

Artinya: “Dan berkata orang-orang yang masuk terdahulu di antara mereka kepada orang-orang yang masuk kemudian: “kamu tidak mempunyai kelebihan sedikitpun atas kami. Maka rasakanlah siksaan karena perbuatan yang telah kamu lakukan”²⁵

Ayat di atas menjelaskan bahwasannya segala kelebihan hanya milik Allah, oleh karena itu bekerja tidak hanya sebatas *ubuddiyah* saja, karena pekerjaan merupakan proses yang frekuensi logisnya adalah pahala (balasan) yang akan kita terima. Dalam konteks ini, pekerjaan tidak hanya bersifat ritual dan *ukhrowi*, akan tetapi juga merupakan pekerjaan sosial yang bersifat duniawi. Ketika seseorang menghadirkan dimensi keyakinan akidahnya ke dalam kehidupannya akan meningkatkan energi spiritualnya yang berguna untuk meningkatkan kinerja.

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ (التَّوْبَةُ: ١٠٥)

Artinya: Dan katakanlah: “Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan” QS. At-Taubah:105

²⁴ Uzer Usman, *Op.cit.*, h. 79

²⁵ Al Quran dan Terjemahannya, (Bandung: PT Sygma Examedia Arkanleema, 2010), h. 155

Berdasarkan uraian-uraian di atas dapat disintesis bahwa kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab dan tugas yang diberikan. Hal ini tercermin pada intensitas seseorang dalam hal ini adalah guru sehubungan dengan tugas dalam proses belajar.

d. Indikator Kinerja Guru

Jabatan sebagai seorang guru bukan hanya sebagai jabatan fungsional tetapi lebih bersifat profesional, artinya jabatan yang lebih erat kaitannya dengan keahlian dan keterampilan yang telah dipersiapkan melalui proses pendidikan dan pelatihan secara khusus dalam bidangnya. Karena guru telah dipersiapkan secara khusus untuk berkiprah dalam bidang pendidikan, maka jabatan fungsional guru bersifat profesional yang selalu dituntut untuk terus mengembangkan profesinya.

Saondi, dkk, menyimpulkan beberapa indikator guru sebagai berikut. 1. Kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar 2. Penguasaan materi yang akan diajarkan kepada Siswa 3. Penguasaan metode dan strategi mengajar 4. Pemberian tugas-tugas kepada Siswa 5. Kemampuan mengelola kelas. 6. Kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi pembelajaran.²⁶

²⁶ Ondi, Saondi & Aris Suherman. *Etika Profesi Keguruan*. (Bandung: Aditama. 2010).h. 23

Berdasarkan kajian mengenai indikator kinerja guru, dapat disimpulkan mengenai indikator kinerja guru tersebut, meliputi kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar, penguasaan materi yang akan diajarkan kepada siswa, penguasaan metode dan strategi mengajar, pemberian tugas-tugas kepada Siswa, kemampuan mengelola kelas, kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi pembelajaran.

2. Kepemimpinan Kepala Madrasah

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpin adalah faktor yang sangat penting dalam menentukan arah dan tujuan organisasi yang hendak dicapai. Pada umumnya kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu untuk kelompok dalam mencapai tujuan tertentu.

Pengertian kepemimpinan dikemukakan oleh Robbins yang mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian (tujuan).²⁷ Pendapat ini memandang semua anggota kelompok atau organisasi sebagai satu kesatuan, sehingga kepemimpinan diberi makna sebagai kemampuan mempengaruhi semua anggota kelompok atau organisasi agar bersedia melakukan kegiatan atau bekerja untuk mencapai tujuan bersama,

²⁷ Stephen P. Robbins. *Organizational Behavior*. (San Diego State University: Prentice Hall, 2001) h. 354

pengertian berikutnya dikemukakan oleh Owwens yang mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu interaksi antar suatu pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin.²⁸ Pendapat ini menyatakan juga bahwa kepemimpinan merupakan proses dinamis yang dilaksanakan melalui hubungan timbal balik antara pemimpin dan yang dipimpin. Hubungan tersebut berlangsung dan berkembang dalam mencapai tujuan. Dengan kata lain kepemimpinan adalah hubungan interpersonal dan keinginan bersama.

Dalam pengertian yang lain Yukl mengatakan bahwa kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.²⁹

Definisi di atas mencakup upaya yang tidak hanya untuk mempengaruhi dan memfasilitasi pekerjaan kelompok atau organisasi yang sekarang tetapi juga dapat digunakan untuk memastikan bahwa semuanya dipersiapkan untuk memenuhi tantangan masa depan. Kepemimpinan dipandang sebagai peran khusus dan proses pemberian pengaruh secara sosial yang setiap orang dapat memerankannya.

²⁸ Owwens, Robert, G, *Organizational Behavior In Education*, (Manchester: Ally And Bacon, 1995)h. 132

²⁹ Yukl, Gary. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, edisi kelima. (Jakarta: Gramedia. 2005). h.9

Mengacu pada pengertian-pengertian di atas, sebagian besar ahli mengasumsikan bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam kelompok atau beberapa organisasi. Harsey dan Blanchard mengemukakan beberapa komponen utama dalam definisi kepemimpinan antara lain:

1. Kepemimpinan adalah kegiatan dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok.
2. Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang lain agar ikut serta dalam mencapai tujuan umum.
3. Kepemimpinan sebagai pengaruh antar pribadi yang terjadi pada suatu keadaan dan diarahkan melalui proses komunikasi kearah tercapainya suatu tujuan.³⁰

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat disintesisikan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menggerakkan dan jika perlu memaksa orang lain agar bersedia menerima pengaruh dan berbuat sesuatu untuk membentuk proses pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

³⁰ Hersey, Paul and Blanchard, Ken, *Management of Organization Behavior*, 4.Ed (St. Paul : West Publishing company. 1986) H. 83-84

b. Kepemimpinan dalam Perspektif Islam

Kepemimpinan dalam perspektif Islam disebut juga dengan *ulul amri* adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan orang lain. Dengan kata lain, pemimpin itu adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan rakyat. Dalam suatu organisasi atau perusahaan, jika ada pemimpin yang tidak mengurus kepentingan perusahaannya, maka itu bukan seorang pemimpin.

Dalam Al-qur'an surat an-Nisaa' ayat 59 disebutkan:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى
الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ
وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ
خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya”. (An-Nisa': 59)

Kepemimpinan sering disebut juga *khodimul ummah* (pelayan umat). Menurut istilah itu, seorang pemimpin harus menempatkan diri pada posisi sebagai pelayan masyarakat (pelayan perusahaan). Seorang pemimpin perusahaan harus berusaha berfikir cara-cara agar perusahaan yang dipimpinnya maju,

pegawaisejahtera, serta masyarakatnya atau lingkungannya menikmati kehadiran perusahaan itu.³¹

Menurut Widjajakusuma, seorang pemimpin bertugas untuk memotivasi, mendorong dan memberi keyakinan kepada orang yang dipimpinnya dalam suatu entitas atau kelompok, baik itu individu sebagai entitas terkecil sebuah komunitas ataupun hingga skala Negara, untuk mencapai tujuan sesuai dengan kapasitas kemampuan yang dimiliki. Pemimpin harus dapat memfasilitasi anggotanya dalam mencapai tujuannya.³²

Prinsip dasar kepemimpinan dalam Islam menurut Al-Qur'an yaitu sebagai berikut:

1. Beriman

Iman merupakan dasar keyakinan hidup sebagai motivasi agar kita selalu berbuat amal shaleh. Di pihak lain amal shaleh selalu harus dikaitkan dengan keridhoan Allah. Sebagaimana dalam Firman Allah : (Surat An-Nuur:55)

وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ
لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا أُسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ
وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَىٰ لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُم مِّن بَعْدِ
خَوْفِهِمْ أَمْنًا ۚ يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا ۚ وَمَن كَفَرَ
بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ ﴿٥٥﴾

Artinya: dan Allah telah berjanji kepada orang-orang yang beriman di antara kamu dan mengerjakan amal-amal yang saleh bahwa Dia sungguh-

³¹ Didin Hafidhuddin, *Islam Aplikatif*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2003)

³² Widjajakusuma Karebet, Yusanto Ismail. *Pengantar Manajemen Syariah*, (Jakarta: Khairul Bayan. 2002)

suregguh akan menjadikan mereka berkuasa dimuka bumi, sebagaimana Dia telah menjadikan orang-orang sebelum mereka berkuasa, dan suregguh Dia akan meneguhkan bagi mereka agama yang telah diridhai-Nya untuk mereka, dan Dia benar-benar akan menukar (keadaan) mereka, sesudah mereka dalam ketakutan menjadi aman sentausa. mereka tetap menyembahku-Ku dengan tiada mempersekutukan sesuatu apapun dengan aku. dan Barangsiapa yang (tetap) kafir sesudah (janji) itu, Maka mereka Itulah orang-orang yang fasik. (An-Nur:55)

2. Beramal Shaleh

Beramal shaleh adalah cara positif untuk mengerjakan semua perbuatan baik, baik yang wajib maupun sunnah, yang diperintahkan Allah dan Rosulnya. Seorang pemimpin selalu menganjurkan orang lain untuk bekerja baik, menyuruh berbuat yang Ma`ruf mencegah perbuatan yang mungkar, maka ia sendiri yang harus memberikan contoh untuk berbuat yang demikian.

Selain berfungsinya pemimpin sebagai pembimbing, pengarah, pemberi solusi, dan fasilitator, maka implementasi syariah dalam fungsi pengarah dapat dilakukan dalam pelaksanaan dua fungsi utama dari kepemimpinan itu sendiri, yakni fungsi pemecahan masalah (pemberi solusi) dan fungsi sosial (fasilitator). Pertama, fungsi pemecahan masalah. Cakupannya meliputi pemberian pendapat, informasi dan solusi dari suatu permasalahan yang tentu saja selalu disandarkan pada syariah, yakni dengan didukung oleh adanya dalil, argumentasi atau hujah yang kuat. Fungsi ini diarahkan juga untuk dapat memberikan motivasi ruhiyah kepada para sumber daya manusia dalam organisasi. Kedua, fungsi sosial yang berhubungan dengan interaksi antar anggota komunitas dalam menjaga suasana kebersamaan tim agar tetap sebagai team (*Together everyone achieve more*). Dalam istilah lain tetap kondusif dalam rangka pencapaian tujuan yang telah

ditetapkan. Yaitu keadaan suatu tim dimana seluruh anggotanya bersinergi dalam kesamaan visi, misi dan tujuan organisasi.

3. Musyawarah

Musyawarah adalah prinsip pertama dalam islam. al-qur'an menyatakan dengan jelas bahwa pemimpin Islam wajib mengadakan musyawarah dengan orang yang mempunyai pengetahuan atau yang dapat memberikan pandangan yang baik. Seperti surat AS-Syura : 38

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ
وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ ﴿٣٨﴾

Artinya: dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka. (Asy-Syura:38)

Kemudian dalam surat Ali Imran : 159:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ^ط وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ
لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ^ط فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي
الْأَمْرِ ^ط فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ^ج إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ



Artinya: “Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.”

4. Adil

Pemimpin seharusnya memperlakukan manusia secara adil dan tidak berat sebelah, tidak membedakan suku bangsa, warna kulit, keturunan dan agama Al-Qur'an memerintahkan kaum muslimim berlaku adil ketika berurusan dengan para pementang mereka. Sebagaimana firman Allah sebagai berikut:

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴾

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat.” (An-Nisa:58)

5. Bertanggung Jawab

Pemimpin bertanggung jawab menerima kekuasaan sebagai amanah dari Allah bahwa seorang pemimpin harus melaksanakan tanggung jawabnya kepada Allah

dan menunjukkan sikap baik kepada pengikutnya seperti yang dijelaskan dalam Al-Qur'an (Surat Al-Hajj : 41)

الَّذِينَ إِن مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ
وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَاللَّهُ عَلَيْكَ الْأُمُورِ

Artinya: “(yaitu) orang-orang yang jika Kami teguhkan kedudukan mereka di muka bumi niscaya mereka mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, menyuruh berbuat ma'ruf dan mencegah dari perbuatan yang mungkar; dan kepada Allah-lah kembali segala urusan.” (Al-Hajj: 41)

Dalam pandangan Islam setiap individu adalah pemimpin apalagi seorang manajer yang diberi kepercayaan dan amanah oleh organisasi atau perusahaan untuk melaksanakan tugasnya dengan baik dan benar, dan harus mempertanggung jawabkannya pada organisasi atau perusahaan dan tentunya pada Allah SWT. Karena dalam Islam seorang pemimpin harus mampu dan dapat menempatkan diri sebagai pembawa obor kebenaran dengan memberi contoh teladan yang baik, karena dia adalah uswatun hasanah. Dengan jiwa social pemimpin akan dapat mengamati dan melakukan pendekatan yang manusiawi terhadap kelompoknya.

Dengan kecakapan berfikir yang tajam, pemimpin diharapkan dapat merenungkan setiap permasalahan yang tumbuh dan berkembang dilingkungannya. Sedangkan dengan emosionalnya yang stabil, pemecahan masalah akan dapat dilakukan dengan cara berfikir yang jernih, berdasarkan landasan fakta dan data yang konkret, rasional, dan argumentatif. Islam juga sangat mementingkan pemimpin-pemimpin yang berkualitas tinggi. Sebab sejarah

telah membuktikan hingga abad kedelapan Masehi, Islam telah berkembang dengan pesat sekali dan mendapat tempat di hati umat karena karena pemimpinnya sendiri benar-benar dapat memahami dan menghayati hakikat ajaran Islam secara komprehensif, terutama dalam masalah-masalah akidah, ibadah, akhlak, dan muammalah. Oleh sebab itu, setiap pemimpin baik formal maupun informal dituntut agar dapat berbenah diri sehingga dalam bentuk apa pun dan dalam kondisi bagaimanapun pemimpin Islam tetap mempunyai keutamaan yang lebih dibanding dengan pemimpin-pemimpin lainnya.

c. Indikator Kepemimpinan

Pemimpin besar yang berhasil bukanlah orang yang tidak memiliki kelemahan, melainkan orang yang mampu membangun kekuatan diri untuk menampilkan keberhasilan dan keunggulannya. Purwanto mengemukakan terdapat 5 indikator yang perlu ada pada diri seorang pemimpin yaitu: 1) atribut charisma (kharismatik, memiliki visi, dan melakukan tindakan mendahulukan kepentingan bersama); 2) idealized influence (mempengaruhi disertai penekanan nilai dan moral; 3) inspirational motivation (memotivasi dan menginspirasi; 4) intellectual stimulation (mengasah kreatifitas bawahan; 5) individualized consideration (menghargai dan memperhatikan).³³

Kelima indikator tersebut dideskripsikan sebagai berikut:

1) Atribut charisma

³³ Purwanto, Ngalim. Administrasi dan Supervisi Pendidikan. (Jakarta: Remaja Rosdakarya, 2013), h. 29.

Dimensi yang pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya. Pemimpin yang memiliki kharisma memperlihatkan visi, kemampuan keahliannya serta tindakan yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan kepentingan orang lain daripada kepentingan pribadi.

2) *Idealized influence*

Dimensi ini menunjukkan pemimpin yang memiliki keyakinan diri yang kuat, selalu hadir di saat-saat sulit, memegang teguh nilai-nilai moral, menumbuhkan kebanggaan pada pengikutnya, yang bervisi jelas, dan langkah-langkahnya selalu mempunyai tujuan yang pasti, dan agar bawahan mau mengikutinya secara suka rela, ia menempatkan dirinya sebagai tauladan bagi para pengikutnya tersebut. Pemimpin berusaha mempengaruhi bawahan dengan komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, komitmen dan keyakinan, serta memiliki tekad untuk mencapai tujuan dengan tetap mempertimbangkan akibat-akibat moral dan etik dari setiap keputusan yang dibuat.

3) *Inspirational motivation*

Dimensi ini, menggambarkan pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan antusiasme dan optimisme. Pemimpin dalam hal ini akan mengajak bawahan untuk memandang ancaman dan masalah sebagai kesempatan belajar dan berprestasi. Oleh karenanya, pemimpin menciptakan budaya untuk berani salah, karena kesalahan itu adalah awal dari pengalaman belajar segala sesuatu.

4) *Intellectual stimulation*

Dimensi ini menunjukkan pemimpin harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada

bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

5) *Individualized consideration*

Dimensi ini menggambarkan seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir. Pemimpin dalam hal ini selalu mengidentifikasi kebutuhan para bawahannya, berusaha sekuat tenaga mengenali kemampuan bawahan, membangkitkan semangat belajar pada para bawahan nya, memberi kesempatan belajar seluas-luasnya, selalu mendengar bawahannya dengan penuh perhatian.³⁴

Berdasarkan uraian di atas, maka kepemimpinan kepala madrasah yang dimaksud dalam penelitian ini dinilai dari indikator di atas yang meliputi attributed charisma (kharisma yang disertai visi, keahlian dan tindakan mendahulukan kepentingan bersama), idealized influence (kemampuan mempengaruhi disertai penekanan nilai dan moral), inspirational motivation (kemampuan memotivasi dan menginspirasi), intellectual stimulation (kemampuan mengasah kreatifitas bawahan), dan individualized consideration (kemampuan menghargai dan memperhatikan).

³⁴ Robbins & Judge. Perilaku Organisasi. (Jakarta: Salemba Empat, 2011), h. 91

2. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai yang menghubungkan individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak dalam mencapai tujuan. Veithzal juga mengemukakan : “Dua hal yang dianggap sebagai dorongan individu yaitu arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan) dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja)”.³⁵

Motivasi berasal dari kata Latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan untuk sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerjasama secara produktif sehingga berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Abraham Sperling mengemukakan bahwa motivasi didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, mulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri.³⁶

William J. Stanton mendefinisikan motivasi suatu motif adalah kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas . Sedangkan Mangkunegara mengatakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap

³⁵ Rivai, Veithzal, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. 2004) H. 455

³⁶ Mangkunegara, Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya. 2005). h.93

(attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).³⁷ Menurut Nawawi, bahwa kata motivasi (*motivation*) kata dasarnya adalah motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu.³⁸

Menurut menurut Sedarmayanti, motivasi dapat diartikan sebagai suatu daya pendorong (*driving force*) yang menyebabkan orang berbuat sesuatu atau yang diperbuat karena takut akan sesuatu.³⁹ Misalnya ingin naik pangkat atau naik gaji, maka perbuatannya akan menunjang pencapaian keinginan tersebut. Yang menjadi pendorong dalam hal tersebut adalah bermacam-macam faktor diantaranya faktor ingin lebih terpendang di antara rekan kerja atau lingkungan dan kebutuhannya untuk berprestasi.

Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda satu dengan yang lainnya. Hal ini berbeda karena setiap anggota suatu organisasi adalah unik secara biologis maupun psikologis, dan berkembang atas dasar proses belajar yang berbeda pula.⁴⁰

Menurut Robbins motivasi adalah sebagai suatu proses internal yang mengaktifkan, membimbing dan mempertahankan perilaku dalam rentang

³⁷ *ibid*

³⁸ Nawawi, Hadari, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press. 2005) h..351

³⁹ Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, (Bandung: CV Mandar Maju. 2009). h.66

⁴⁰ Supranto J. *Statistik Teori dan Aplikasi*, (Bandung : PT Gelora Aksara.2000). h.41

tertentu. Secara sederhana motivasi adalah apa yang membuat kita berbuat, membuat kita tetap berbuat dan menemukan ke arah mana yang hendak kita perbuat. Motivasi seringkali diartikan dengan istilah dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat.⁴¹ Jadi motivasi tersebut merupakan suatu *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertindak- laku, dan di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu.

Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadikan sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar.

Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja Ernest J. McCormick mengemukakan bahwa Motivasi kerja merupakan suatu kondisi yang mempengaruhi, membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.⁴²

Motivasi kerja adalah dorongan dalam diri seseorang yang digerakkan untuk mencapai tujuan dalam bekerja. Dan seorang pemimpin akan lebih mudah memotivasi bawahannya dengan mengetahui perilaku manusia, apa sebabnya orang mau bekerja dan kepuasan-kepuasan apa yang bisa membuatnya bekerja dengan baik. Dalam memotivasi karyawan, pimpinan disamping harus memperhatikan dan mempertimbangkan secara kualitatif kemampuan dan potensi

⁴¹ Robbin Stephen P, (2001), *Organizational Behavior*, (New Jersey: Prentice Hall International.2001). h.317

⁴² Anwar,Prabu Mangkunegara.*Psikologi perusahaan*.(Bandung: Trigenda karya,1993), h. 47

psikis mereka agar dapat disumbangkan semaksimal mungkin untuk keberhasilan organisasi, juga perlu memperhatikan dan mempertimbangkan apa yang menjadi kebutuhan-kebutuhan para karyawan.

Selain itu status pekerjaan seperti posisi jabatan serta hak dan kewajiban guru dalam sekolah juga akan berpengaruh terhadap tingkat motivasi guru dalam bekerja. Guru seharusnya merasa mampu dengan pekerjaan yang diembannya saat ini, hal ini dapat menjadi faktor pendorong motivasi kerja yang lebih baik, sehingga guru tidak merasa terbebani dengan pekerjaan karena sudah berada pada kapasitas kemampuan mereka.

Dengan demikian diharapkan guru juga bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan oleh atasan kepada mereka. Jika semua tanggung jawab telah dilaksanakan oleh guru dan mereka merasa mampu melakukan pekerjaan itu, maka timbul keinginan untuk bekerja lebih baik lagi. keinginan untuk berprestasi merupakan suatu hal yang lumrah dan merupakan suatu kebutuhan individu atau kelompok, walaupun pencapaiannya hanya sampai batas tertentu.

Setelah guru melaksanakan pekerjaannya dengan baik, maka guru membutuhkan pengakuan berupa bentuk perhatian, dalam hal ini adalah kepala madrasah terhadap guru yang berprestasi. Pengakuan merupakan salah satu faktor pendorong agar motivasi kerja guru meningkat. Dengan pengakuan tersebut, guru akan terus mencoba dan berusaha untuk meningkatkan lagi kinerjanya. Pengakuan tidak hanya berifat materi, non materipun akan memberikan kepuasan bagi guru yang berprestasi.

Seperti yang kita ketahui bahwa bahwa banyak faktor yang mempengaruhi tingkat motivasi kerja. Meskipun guru memiliki prestasi kerja yang tinggi dan gaji yang tinggi, namun jika hubungan interpersonal yang terjalin tidak baik maka guru akan merasakan kejenuhan dalam bekerja. Hubungan kerja yang baik dan harmonis antar atasan dengan bawahan sangat penting untuk menjalin hubungan yang baik dalam bekerja sama guna mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, agar hubungan tersebut dapat terwujud diharapkan adanya komunikasi dan arah yang efektif dan keterbukaan antar sesama guru. Disamping ini, hubungan antar rekan sejawat juga sangat penting dalam lingkungan pekerjaan. Hubungan yang harmonis dapat menciptakan suatu kerja yang menyenangkan, sehingga guru akan bergairah dalam bekerja.

Dari pengertian para tokoh diatas maka, dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang menggerakkan seseorang dalam bekerja untuk melakukan pekerjaan dengan segala upaya dan bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai.

b. Indikator motivasi kerja

David McClelland menganalisis tentang tiga kebutuhan manusia yang sangat penting di dalam organisasi atau perusahaan tentang motivasi mereka. Menurut McClelland dalam Robbins indikator-indikator motivasi kerja adalah: ⁴³

⁴³ Stephen P Robbinss. *Organizational Behavior (Terjemahan) Jilid 1, Edisi Kedelapan*, Jakarta:PT. Bhuana Ilmu Populer, 2001).h. 174

- a) Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan (*Need for achievement*) yaitu kemampuan untuk mencapai hubungan kepada standar perusahaan yang telah ditentukan juga perjuangan karyawan untuk menguji keberhasilan. Beberapa orang memiliki keinginan untuk mencapai kesuksesan. Mereka berjuang untuk memenuhi ambisi secara pribadi daripada mencapai kesuksesan dalam bentuk penghargaan perusahaan atau organisasi. Sehingga mereka melakukan selalu lebih baik dan lebih efisien dari waktu ke waktu.
- b) Kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja (*Need for power*) yaitu kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana di dalam tugasnya masing-masing. Beberapa orang mungkin selalu untuk memiliki pengaruh, dihormati dan senang mengatur sebagian manusia lainnya. Manusia semacam ini justru senang dengan tugas yang dibebankan kepadanya atau statusnya dan cenderung untuk lebih peduli dengan kebanggaan, prestise dan memperoleh pengaruh terhadap manusia lainnya.
- c) Kebutuhan untuk berafiliasi (*Need for affiliation*) yaitu hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja atau para karyawan di dalam organisasi. Orang yang memiliki kebutuhan seperti ini tentu mereka memiliki motivasi untuk persahabatan, menanggung dan bekerja sama daripada sebagai ajang kompetisi di dalam suatu organisasi.

Kepemimpinan yang ditampilkan seorang pemimpin diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Oleh karena itu dibutuhkan kepemimpinan yang mulai diperhitungkan kegunaannya dalam menghadapi perubahan, baik perubahan internal maupun eksternal, demikian juga untuk menumbuhkan motivasi bawahan dalam rangka meningkatkan kerjanya.

Dalam mencapai tujuan organisasi diperlukan kerja sama yang baik antara pimpinan dengan karyawan dalam hal ini adalah kepala madrasah dan dewan guru. Kepala madrasah harus mampu membangkitkan semangat guru dalam bekerja agar guru mampu memaksimalkan kemampuan dan tenaganya untuk menyelesaikan tugasnya. Peran aktif kepala madrasah dalam mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki guru serta kemampuannya mempengaruhi guru untuk bekerja lebih baik menjadi

keberhasilan bagi madrasah. Jadi kemampuan kepala madrasah dalam mengawasi karyawan sangat penting perannya termasuk dalam hal ini memotivasi karyawan. Hal ini dapat dilakukan demi mencapai kepuasan dalam bekerja.

Kepuasan bekerja dapat dicapai dengan memotivasi karyawan dalam bekerja, ketika karyawan telah mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya ia akan lebih berusaha untuk memperoleh hasil yang maksimal dengan semangat yang tinggi, serta selalu berusaha mengembangkan tugas dan dirinya. Dan pemimpin dalam memotivasi juga harus menyadari bahwa orang akan mudah bekerja keras dengan harapan ia akan dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan-keinginannya dari hasil pekerjaannya.

Motivasi kerja adalah dorongan dalam diri seseorang yang digerakkan untuk mencapai tujuan dalam bekerja. Dan seorang pemimpin akan lebih mudah memotivasi bawahannya dengan mengetahui perilaku manusia, apa sebabnya orang mau bekerja dan kepuasan-kepuasan apa yang bisa membuatnya bekerja dengan baik.

Selain itu status pekerjaan seperti posisi jabatan serta hak dan kewajiban guru dalam sekolah juga akan berpengaruh terhadap tingkat motivasi guru dalam bekerja. Guru seharusnya merasa mampu dengan pekerjaan yang diembannya saat ini, hal ini dapat menjadi faktor pendorong motivasi kerja yang lebih baik, sehingga guru tidak merasa terbebani dengan pekerjaan karena sudah berada pada kapasitas kemampuan mereka.

Dengan demikian diharapkan guru juga bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan oleh atasan kepada mereka. Jika semua tanggung jawab telah dilaksanakan oleh guru dan mereka merasa mampu melakukan pekerjaan itu, maka timbul keinginan untuk bekerja lebih baik lagi. Keinginan untuk berprestasi merupakan suatu hal yang lumrah dan merupakan suatu kebutuhan individu atau kelompok, walaupun pencapaiannya hanya sampai batas tertentu.

Setelah guru melaksanakan pekerjaannya dengan baik, maka guru membutuhkan pengakuan berupa bentuk perhatian, dalam hal ini adalah kepala madrasah terhadap guru yang berprestasi. Pengakuan merupakan salah satu faktor pendorong agar motivasi kerja guru meningkat. Dengan pengakuan tersebut, guru akan terus mencoba dan berusaha untuk meningkatkan lagi kinerjanya. Pengakuan tidak hanya berifat materi, non materi pun akan memberikan kepuasan bagi guru yang berprestasi.

Seperti yang kita ketahui bahwa banyak faktor yang mempengaruhi tingkat motivasi kerja. Meskipun guru memiliki prestasi kerja yang tinggi dan gaji yang tinggi, namun jika hubungan interpersonal yang terjalin tidak baik maka guru akan merasakan kejenuhan dalam bekerja. Hubungan kerja yang baik dan harmonis antar atasan dengan bawahan sangat penting untuk menjalin hubungan yang baik dalam bekerja sama guna mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, agar hubungan tersebut dapat terwujud diharapkan adanya komunikasi dan arah yang efektif dan keterbukaan antar sesama guru. Disamping ini, hubungan antar rekan sejawat juga sangat penting dalam lingkungan pekerjaan. Hubungan yang

harmonis dapat menciptakan suatu kerja yang menyenangkan, sehingga guru akan bergairah dalam bekerja.

Dari pemaparan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa indikator-indikator motivasi kerja adalah: 1) Kebutuhan akan kekuasaan, 2) Kebutuhan untuk berprestasi, 3) Kebutuhan akan afiliasi. Hal tersebut berarti bahwa untuk menjadikan seorang guru itu baik kinerjanya maka seluruh elemen yang ada didalam lingkungan sekolah harus saling bersinergi. Karena kinerja yang baik tidak hanya dihasilkan oleh satu orang saja melainkan kerja sama yang baik dari setiap unsur yang ada dalam lingkungan tersebut.

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Penelitian yang dilakukan oleh Dhany Feby Nalasatria, tahun 2013 yang berjudul Gaya Kepemimpinan Kepala madrasah Dan Kinerja Guru: Bukti Empiris dari Sekolah Menengah Atas Hang Tuah I Surabaya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan Kepala madrasah yang terdiri dari otokratik, militeristis, paternalistis, kharismatis dan demokratis terhadap kinerja guru Sekolah Menengah Atas Hang Tuah I Surabaya. Penelitian dilakukan pada sebanyak 51 orang sampel yang merupakan guru di Sekolah Menengah Atas Hang Tuah I Surabaya. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda dengan uji F untuk menguji pengaruh simultan dan uji t untuk menguji pengaruh parsial. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa hasil uji F menunjukkan bahwa keseluruhan variabel bebas gaya

kepemimpinan otokratik, militeristis, paternalistis, kharismatis, dan demokratis memberikan pengaruh simultan yang signifikan terhadap kinerja guru di SMA Hang Tuah I Surabaya. Dari hasil uji t diketahui bahwa gaya kepemimpinan paternalistis, kharismatis, dan demokratis secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru di SMA Hang Tuah I Surabaya, dan yang berpengaruh dominan adalah variabel gaya kepemimpinan demokratis. Sedangkan gaya kepemimpinan otokratik dan militeristis secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru di SMA Hang Tuah I Surabaya.⁴⁴ Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang saat ini dilakukan adalah penggunaan variabel terikat yaitu kinerja guru. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang saat ini dilakukan adalah adanya dua variabel bebas yang saya gunakan yaitu kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja.

Sumber yang kedua adalah penelitian Luis Aparicio Guterres dan Wayan Gede Supartha, tahun 2016 yang berjudul: “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di Sekolah Menengah Umum Negeri 02 Baucau-Timor Leste. Menggunakan sampel sebanyak 58 orang guru, data dikumpulkan menggunakan kuesioner dan interview. Terdapat dua jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data kualitatif dan kuantitatif, baik berasal dari sumber primer dan sekunder. Data yang telah terkumpul dianalisis dengan

⁴⁴ Dhany Feby Nalasatria, 2013, Gaya Kepemimpinan Kepala madrasah Dan Kinerja Guru: Bukti Empiris dari Sekolah Menengah Atas Hang Tuah I Surabaya, *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen* Vol. 1 No. 2, Maret 2013

menggunakan analisis deskriptif dan analisis regresi berganda. Berdasarkan hasil perhitungan analisis Regresi didapat kesimpulan, besarnya pengaruh gaya kepemimpinan (X1) terhadap kinerja guru (Y) 0,571. Besarnya pengaruh motivasi yang secara langsung terhadap kinerja karyawan (Y) adalah 0,313. Besarnya pengaruh gaya kepemimpinan (X1) dan motivasi (X2) berpengaruh secara bersamaan sebesar 73,5 persen sementara sisanya 26,5 persen dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.⁴⁵ Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang saat ini dilakukan adalah penggunaan variabel bebas kepemimpinan kepala madrasah sedangkan dalam penelitian tersebut menggunakan variabel bebas gaya kepemimpinan madrasah.

C. Kerangka Teoritik

Untuk memberikan gambaran hubungan antar variabel yang diteliti, maka dapat dijelaskan sebagai berikut: Penelitian ini menganalisis tentang pengaruh dari variabel bebas yaitu kepemimpinan kepala madrasah (X1), dan motivasi kerja (X2) terhadap variabel terikat yaitu kinerja guru (Y) di MTs Negeri 1 Lampung Barat.

Kinerja merupakan hasil kerja suatu organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan strategik, kepuasan pelanggan dan kontribusinya terhadap lingkungan strategi. Bernadine, Kane dan Johnson mendefinisikan kinerja sebagai *outcome* hasil kerja keras organisasi dalam mewujudkan tujuan strategik yang ditetapkan

⁴⁵ Luis Aparicio Guterres dan Wayan Gede Supartha, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru* 1,2, E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 5.3 (2016) : 429-454

organisasi, kepuasan pelanggan serta kontribusinya terhadap perkembangan masyarakat. Secara singkat kinerja diartikan dapat diartikan sebagai perilaku berkarya, berpenampilan atau hasil karya. Oleh karena itu, kinerja merupakan bentuk bangunan yang multi dimensional, sehingga cara mengukurnya sangat bervariasi tergantung pada banyak faktor. Secara umum kinerja guru dipengaruhi dua faktor, yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal yaitu berasal dari dalam guru itu sendiri yang meliputi aspek psikis, fisik, pendidikan, status, dan lain sebagainya. Sedangkan faktor eksternal yaitu yang berasal dari luar diri guru itu sendiri, yang meliputi lingkungan kerja sehingga kedua faktor tersebut akan berpengaruh pada etos kerja. Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu motivasi, kepemimpinan, fasilitas kerja dan sebagainya. Namun yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah motivasi kerja dan kepemimpinan kepala madrasah. Motivasi akan timbul dalam diri guru apabila ada perhatian, kesesuaian, kepercayaan dan kepuasan yang diberikan kepala madrasah, serta komunikasi yang lancar antara guru dan kepala madrasah dan guru dengan guru, sehingga kondisi tersebut dapat meningkatkan kinerja. Berdasarkan uraian-uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang guru dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab dan tugas yang diberikan. Hal ini tercermin pada intensitas seseorang dalam hal ini adalah guru sehubungan dengan tugas dalam proses belajar.

Kepemimpin adalah faktor yang sangat penting dalam menentukan arah dan tujuan organisasi yang hendak dicapai. Pada umumnya kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu untuk kelompok dalam mencapai tujuan tertentu. Definisi di atas mencakup upaya yang tidak hanya untuk mempengaruhi dan memfasilitasi pekerjaan kelompok atau organisasi yang sekarang tetapi juga dapat digunakan untuk memastikan bahwa semuanya dipersiapkan untuk memenuhi tantangan masa depan. Kepemimpinan dipandang sebagai peran khusus dan proses pemberian pengaruh secara sosial yang setiap orang dapat memerankannya. Mengacu pada pengertian-pengertian di atas, sebagian besar ahli mengasumsikan bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam kelompok atau beberapa organisasi. Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menggerakkan dan jika perlu memaksa orang lain agar bersedia menerima pengaruh dan berbuat sesuatu untuk membentuk proses pencapaian tujuan yang telah ditetapkan

Motivasi kerja adalah dorongan dalam diri seseorang yang digerakkan untuk mencapai tujuan dalam bekerja. Dan seorang pemimpin akan lebih mudah memotivasi bawahannya dengan mengetahui perilaku manusia, apa sebabnya orang mau bekerja dan kepuasan-kepuasan apa yang bisa membuatnya bekerja

dengan baik. Dalam memotivasi karyawan, pimpinan disamping harus memperhatikan dan mempertimbangkan secara kualitatif kemampuan dan potensi psikis mereka agar dapat disumbangkan semaksimal mungkin untuk keberhasilan organisasi, juga perlu memperhatikan dan mempertimbangkan apa yang menjadi kebutuhan-kebutuhan para karyawan. Selain itu status pekerjaan seperti posisi jabatan serta hak dan kewajiban guru dalam sekolah juga akan berpengaruh terhadap tingkat motivasi guru dalam bekerja. Guru seharusnya merasa mampu dengan pekerjaan yang diembannya saat ini, hal ini dapat menjadi faktor pendorong motivasi kerja yang lebih baik, sehingga guru tidak merasa terbebani dengan pekerjaan karena sudah berada pada kapasitas kemampuan mereka. Dengan demikian diharapkan guru juga bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan oleh atasan kepada mereka. Jika semua tanggung jawab telah dilaksanakan oleh guru dan mereka merasa mampu melakukan pekerjaan itu, maka timbul keinginan untuk bekerja lebih baik lagi. keinginan untuk berprestasi merupakan suatu hal yang lumrah dan merupakan suatu kebutuhan individu atau kelompok, walaupun pencapaiannya hanya sampai batas tertentu. Setelah guru melaksanakan pekerjaannya dengan baik, maka guru membutuhkan pengakuan berupa bentuk perhatian, dalam hal ini adalah kepala madrasah terhadap guru yang berprestasi. Pengakuan merupakan salah satu faktor pendorong agar motivasi kerja guru meningkat. Dengan pengakuan tersebut, guru akan terus mencoba dan berusaha untuk meningkatkan lagi kinerjanya. Pengakuan tidak hanya berifat materi, non materipun akan memberikan kepuasan bagi guru yang

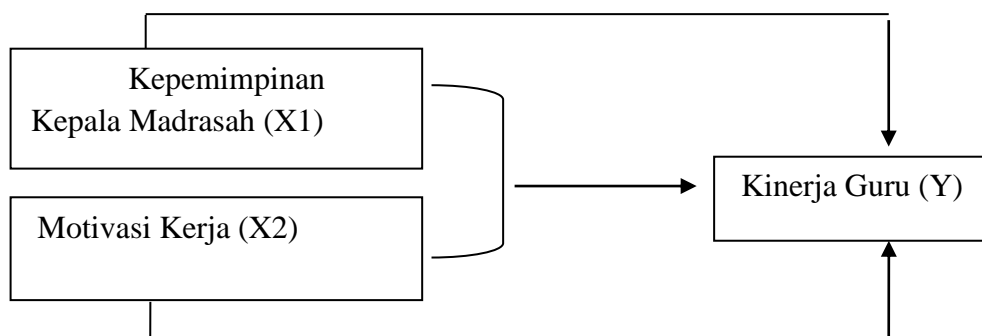
berprestasi. Seperti yang kita ketahui bahwa banyak faktor yang mempengaruhi tingkat motivasi kerja. Meskipun guru memiliki prestasi kerja yang tinggi dan gaji yang tinggi, namun jika hubungan interpersonal yang terjalin tidak baik maka guru akan merasakan kejenuhan dalam bekerja. Hubungan kerja yang baik dan harmonis antar atasan dengan bawahan sangat penting untuk menjalin hubungan yang baik dalam bekerja sama guna mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, agar hubungan tersebut dapat terwujud diharapkan adanya komunikasi dan arah yang efektif dan keterbukaan antar sesama guru. Disamping ini, hubungan antar rekan sejawat juga sangat penting dalam lingkungan pekerjaan. Hubungan yang harmonis dapat menciptakan suatu kerja yang menyenangkan, sehingga guru akan bergairah dalam bekerja. Dari pengertian para tokoh diatas maka, dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang menggerakkan seseorang dalam bekerja untuk melakukan pekerjaan dengan segala upaya dan bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai.

Kinerja tidak akan dapat optimal jika tidak dilakukan dengan sungguh-sungguh dalam bekerja. Maka motivasi kerja guru akan berpengaruh terhadap kinerja guru, tergantung dari arah motivasi kerja guru apakah positif ataukah negatif. Oleh karena itu diduga ada pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja guru. Dari uraian yang telah dipaparkan baik secara terpisah maupun secara bersama-sama dapat diduga bahwa baik kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja guru berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru. Oleh

karenanya, untuk meningkatkan kinerja ataupun produktifitas kualitas kerja guru, sekolah harus memberikan suatu suasana kerja yang nyaman, penciptaan lingkungan yang kondusif dan kompetitif secara positif baik dari sistem kepemimpinan, pengelolaan organisasi dan penegakan peraturan. Hal ini akan menciptakan dan membuat guru berkinerja sesuai dengan standar pendidikan nasional.

Hal tersebut di atas didasarkan pada logika bahwa suasana kerja yang nyaman dan kondusif, lingkungan dan pengelolaan organisasi yang tertib dan teratur, maka akan membentuk sikap guru yang loyal dan motivasi kerja yang baik sehingga akan berdampak pada kinerja guru yang baik pula, yang pada akhirnya dapat meningkatkan mutu pendidikan di sekolah secara khusus dan mutu pendidikan pada umumnya. Dari penjabaran di atas, maka kerangka pemikiran penelitian ini dapat diilustrasikan kerangka pemikiran penelitian ini, seperti yang tertera pada bagan di bawah ini

Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian



D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis berasal dari dua kata yaitu *hypo* yang artinya di bawah dan *thesa* yang artinya kebenaran. Sehubungan dengan pengertian tersebut, maka hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul.⁴⁶

Sedangkan hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Terdapat pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru MTs Negeri 1 Lampung Barat.
2. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru MTs Negeri 1 Lampung Barat
3. Terdapat pengaruh kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja guru MTs Negeri 1 Lampung Barat.

E. Hipotesis Statistik

Berdasarkan hipotesis penelitian yang telah dirumuskan, maka hipotesis statistik dalam penelitian ini menyangkut pengaruh langsung dari variabel bebas terhadap variabel terikat seperti berikut:

Hipotesis Pertama

$H_0 : \beta_1 < 0$: menunjukkan tidak terdapat pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru MTs Negeri 1 Lampung Barat

$H_1 : \beta_1 > 0$: menunjukkan terdapat pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru MTs Negeri 1 Lampung Barat.

⁴⁶ Suharsimi Arikunto, Op.cit., h. 67

Hipotesis Kedua

$H_0 : \beta_2, < 0$: menunjukkan tidak terdapat pengaruh antara motivasi kerja guru terhadap kinerja guru MTs Negeri 1 Lampung Barat

$H_1 : \beta_2, > 0$: menunjukkan terdapat pengaruh motivasi kerja guru terhadap kinerja guru MTs Negeri 1 Lampung Barat

Dengan kriteria penerimaan hipotesis :

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan $sig < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ dan $sig > 0,05$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak

Taraf signifikan = 5 % (0,05)

Derajat kebebasan (df) = $n-2$

Hipotesis Ketiga

$H_0 : \beta=0$: Kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja guru secara bersama sama tidak berpengaruh terhadap kinerja guru.

$H_1 : \beta \neq 0$: Kepemimpinan kepala madrasah, dan motivasi kerja guru secara bersama sama berpengaruh terhadap kinerja guru.

Dengan kriteria pengujian sebagai berikut :

Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan $sig < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima

Hipotesis Uji

Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ dan $sig > 0,05$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak

Hipotesis Uji

Level Significance (taraf signifikan) = 5% (0,05)

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman dan Muhidin. *Panduan Praktis Memahami Penelitian*. Bandung:Pustaka Setia. 2011.
- Akdon, Strategic Management, Bandung: Alfabeta, 2006.
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2001
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik, Cet. ke 13*. Jakarta : PT Rineka Cipta. 2006.
- As'ad, Mohamad. *Psikologi Industri*. Yogyakarta : Liberty. 2000.
- Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2002
- Fadli, Ahmad. *Organisasi dan Administrasi*. Jakarta: Manhalun Nasyiin Press. 2011.
- Glatthorn, Allan A. *The Principal as Curriculum Leader: Shaping What Is Taught & Tested*. 2nd ed. Thousand Oaks. Calif. : Corwin Press. 2000.
- Gomes, FC, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andi Offset, 2009
- Hafidhuddin, Didin. *Islam Aplikatif*. Jakarta: Gema Insani Press. 2003.
- Heresy, Paul and Blanchard, Ken. *Management of Organization Behavior*, 4.Ed St. Paul : West Publishing company. 1986.
- Husaini, Usman, *Manajemen Teori Praktek dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi aksara, 2008)
- Imam, Suprayogo. *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*, Cet.1 Malang: Stain Press. 1999.
- Irawan, Prasetya. *Penelitian Kualitatif & Kuantitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: Departemen Ilmu Adminstrasi FISIP UI. 2006.
- J. Supranto *Statistik Teori dan Aplikasi*. Bandung : PT Gelora Aksara. 2000.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya. 2005.
- Marwansyah. *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: Alfabeta. 2010.

- Mathis, R. L., dan J.H. Jackson. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, buku 1 dan buku 2, Terjemahan. Jakarta: Salmeba Empat. 2001.
- Moeheriono. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor : GhaliaIndonesia. 2009.
- Moeljono, Djoko santoso & Steve Sudjatmiko. *Corporate Culture*. Jakarta : Alex Media Komputindo. 2007.
- Mulyasa, E. *Menjadi Kepala madrasah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2007.
- Nawawi, Hadari. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta: Gajah Mada University Press. 2005.
- Owwens, Robert, G. *Organizational Behavior In Education*. Manchester: Ally And Baco. 1995.
- Rivai, Veithzal. *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. 2004.
- Rivai, Veithzal. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Kencana. 2004.
- Robbin Stephen P. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall International. 2001.
- Robbins, S.P dan M. Coulter. *Manajemen* (Terjemahan, Edisi Sepuluh). Jakarta : Erlangga. 2010.
- Rosidah, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Pt Grafindo Persada, 2003
- Saifuddin Azwar. *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2006.
- Sedarmayanti. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung:CV Mandar Maju. 2009.
- Solichin, Ismail, *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Erlangga, 2009
- Srimulyo, Koko. *Analisis Pengaruh Faktor-Faktor terhadap Kinerja Perpustakaan di Kotamadya Surabaya*. Surabaya : Program Pascasarjana Ilmu Manajemen Universitas Airlangga. 1999.

Sudarwan, Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala madrasah*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2007

Sudjana, Nana., dkk. *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Sinar Baru Algensindo. 2004

Suharsimi Arikunto. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta. 1998.
Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta. 2009.

Sulistyorini. *Hubungan Antara Manajerial Kepala madrasah Dan Iklim Organisasi Dengan Kinerja Guru*, Jurnal Ilmu Pendidikan, Th 28 no.1 Januari 2001

Tabrani Rusyan dkk. *Upaya Meningkatkan Budaya Kinerja Guru*, Cianjur: CV. Dinamika Karya Cipta. 2000

Tanjung, Hendri . Arep & Ishak. *Manajemen Motivasi*. Jakarta: PT. Gramedia Widia Sarana Indonesia. 2003.

Timpe, *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Andi Offset, 2005

Wahab, Abdul Azis. *Anatomi Organisasi Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta. 2008.

Wekley, Kenneth, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Perusahaan, Alih Bahasa: M. Shobarudin*, Jakarta: Rineka Cipta, 2005

Widjajakusuma Karebet, Yusanto Ismail. *Pengantar Manajemen Syariah*. Jakarta: Khairul Bayan. 2002.

Yukl, Gary. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, edisi kelima. Jakarta: Gramedia. 2005.